



# Flexibilité du travail et de l'emploi Contextes, pratiques et stratégies

Nicolas Fourmont, Alain Ap Pichon

## ► To cite this version:

Nicolas Fourmont, Alain Ap Pichon. Flexibilité du travail et de l'emploi Contextes, pratiques et stratégies. 2006. hal-01169565

**HAL Id: hal-01169565**

**<https://hal.science/hal-01169565>**

Preprint submitted on 2 Jul 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Flexibilité du travail et de l'emploi

## Contextes, pratiques et stratégies

Par Nicolas Fourmont\* et Alain Pichon\*  
2006

### Introduction

Depuis le milieu des années 90 le développement des emplois précaires<sup>1</sup> a été particulièrement important et la proportion des CDI par rapport à l'ensemble des emplois s'est réduite. Alors que les salariés permanents représentaient en 1982 95% des emplois, en 2000<sup>2</sup> ce taux a été ramené à 87%. En même temps, la progression des emplois atypiques masque des disparités importantes entre les formes d'emplois. La part relative des équivalents temps plein intérimaires a plus que doublé entre 1994 et 2000 (elle représente 3,55% des emplois en 2000). Sur la continuité de l'année précédente<sup>3</sup>, cette forte poussée ne s'est pas ralentie sur la dernière année écoulée<sup>4</sup>. Les contrats à durée déterminée représentaient en 2000 6,28% des emplois salariés et leur taux de progression annuel depuis 1995 est à peu près équivalente à 6-7%. Sans se substituer aux emplois stables, l'usage des emplois précaires semble se cristalliser et se modéliser.

La problématique générale de la recherche que nous présentons ici visait à interroger cette réalité contrastée. Plus précisément, et dans le prolongement d'une précédente étude sur la question datant de 1992<sup>5</sup>, nous nous sommes attachés à saisir les contextes dans lesquels les entreprises évoluaient, les politiques financières, commerciales et productives qui les caractérisaient pour déboucher sur leurs formes de recours à l'intérim, aux contrats à durée déterminée et aux autres formes d'emplois flexibles. Dans ce cadre, nous avons examiné les raisons et les conditions de leurs utilisations, les modalités des prises de décisions ainsi que les logiques de substitutions et les processus d'intégration des salariés concernés.

A partir d'entretiens semi-directif avec des chefs d'établissement, des directeurs de ressources humaines, des responsables du personnel, des responsables de production ou des responsables du recrutement, 60 établissements différenciés ont été examinés (voir encadré 1). Les personnes interrogées ont été amenées à restituer à la fois le contenu du projet et la logique de l'établissement, les représentations et les pratiques mises en œuvre en matière de flexibilité d'emploi. Organisés autour des pratiques de l'intérim et des autres emplois à durée limitée, les entretiens saisissaient des paroles de cadres et de dirigeants qui tentaient d'explicitier leurs quotidiens professionnels. Cet exercice a été pour eux l'occasion d'interroger introspectivement leurs représentations et leurs pratiques de management ; à partir des

---

\* Centre Pierre Naville, Université d'Evry val d'Essonne

<sup>1</sup> Nous utiliserons de manière indifférenciée les termes de précaires et de temporaires pour qualifier l'ensemble des formes d'emplois atypiques. Il s'agit bien évidemment de désigner le CDD et l'intérim et plus marginalement les contrats de qualification et d'adaptation

<sup>2</sup> Source I.N.S.E.E.

<sup>3</sup> On pourra se référer à C. Jourdain, *Premières Synthèses*, « le travail temporaire au premier semestre 2000 : nouvelle accélération », février 2001, n°08.1

<sup>4</sup> l'U.N.E.D.I.C. enregistre encore une hausse supérieure à 20% entre 1999 et 2000.

<sup>5</sup> Michon F et Ramaux C, « CDD et intérim : bilan d'une décennie », *Travail et emploi*, n°52, 1992.

situations révélées par la parole, il a été pour nous l'occasion de procéder à des tentatives d'analyse et de distinction.

Le premier temps de notre propos, visera à mettre en évidence les différents types de contraintes et d'incertitudes que nos interlocuteurs mobilisent comme instruments explicatifs de leur recours aux formes d'emplois flexibles. Des contraintes du capital aux incertitudes du marché, nos interlocuteurs expriment les intérêts contradictoires à l'œuvre dans les établissements dont ils s'occupent : logiques des actionnaires, des salariés et des clients avec, en contrepoint, les logiques de production des biens ou des services qu'ils élaborent.

Dans un deuxième temps, nous proposons de saisir et d'organiser la multiplicité des pratiques et des instruments de flexibilité. Compte tenu des contraintes et des incertitudes évoquées, des moyens de flexibilité interne traditionnelle, de flexibilité interne étendue et de flexibilité externe sont mobilisés de manière combinée pour ajuster les forces productives aux besoins plus ou moins pressentis.

Enfin, dans un troisième temps, ces combinaisons de flexibilités, sous l'apparence d'une grande hétérogénéité, peuvent être articulées en une typologie. Analysés au regard de leurs usages du CDD et de l'intérim, les établissements observés se distinguent par quatre types de pratiques tendancielle qui s'organisent prioritairement autour d'un usage clivé de l'intérim. Une première catégorie d'établissements vise à mobiliser l'intérim de manière « traditionnelle » : l'intérim et le CDD ont des usages spécifiques et complémentaires. Une deuxième catégorie tente de se défaire de l'intérim, de combiner la flexibilité interne et le CDD. Une troisième privilégie l'intérim et l'utilise plus largement. Enfin, un dernier groupe, à partir de la mise en place de flexibilité interne étendue ou en réseaux, tentent de réduire significativement l'usage de l'intérim et du CDD.

#### **Encadré N° 1** **Eléments méthodologiques**

Cette étude qualitative a été menée pour le compte de la DARES auprès de 60 établissements implantés sur le territoire national. La ventilation de notre échantillon s'est effectuée en fonction de 3 critères :

- La taille (15 établissements ont moins de 50 salariés CDI, 20 entre 50-249, 5 entre 250-499, 20 établissements ont plus de 500 salariés.
- Le secteur d'activité (35 sont du secteur industriel, 11 du BTP et 14 des services)
- L'implantation géographique (16 établissements sont en région Ile-de-France, 30 relèvent des régions connexes à l'IDF et 14 sont implantés dans les régions du Languedoc-Roussillon, PACA, Rhône-Alpes.

Précisons que dans notre échantillon, 2 structures sont clairement en situation de donneur d'ordre et 6 en position de sous-traitants. Par ailleurs, 48 avaient signé un accord de réduction de temps de travail, dont 42 dans le cadre d'un accord " Aubry II ".

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés entre octobre 1999 et janvier 2001 auprès de chefs d'entreprise, chefs d'établissements, DRH, responsables de services.

Nous avons aussi rencontré des représentants de syndicats professionnels des principales branches d'activité concernées par l'étude (BTP, IAA, Chimie, IUMM, ainsi qu'un cadre du SETT (Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire)).

## CONTRAINTES, INCERTITUDES ET PREVISIBILITES

Les notions de contrainte et d'incertitude, telles qu'elles apparaissent implicitement ou explicitement par l'écoute et l'observation et telles qu'elles résultent de l'analyse diffèrent par leur nature et par les dispositions qui leurs sont opposées.

La contrainte est explicitée et détaillée par les interviewés. Elle appartient à leur quotidien et participe à définir amplement les particularités de la société et celle de l'entreprise, les réalités des activités et les natures des salariés mobilisés, les caractéristiques des produits élaborés. En ce sens, par ce qu'elle fait référence à des situations passées et présentes connues et projetées dans le futur, elle devient prévisible. Conséquemment, elle balise les comportements des dirigeants qui ont en charge de les gérer et pré-construit leurs conduites.

En même temps, la notion de contrainte s'ouvre sur des distinctions. A l'analyse des entretiens, elle apparaît tantôt comme endogène, produit de l'établissement, tantôt endo-exogène, produite par les actionnaires et imposées aux responsables de l'établissement, tantôt enfin exogène, produite indépendamment des réalités de la société ou de l'établissement. Dans les deux premiers cas, lors des entretiens, rarement, les contraintes sont interrogées par nos interlocuteurs : elles vont de soi, elles sont intériorisées et naturalisées. Cette situation tend souvent à interdire toutes mises en œuvres d'alternatives critiques.

Par opposition, l'incertitude, imprévisible par définition, n'ouvre que sur des ombres de possibles futurs, espérées ou redoutées, explicitées par des hypothèses que la réalité qui avance s'empresse de valider ou de démentir. Elle ne permet qu'une anticipation incertaine qui échappe souvent à un examen rationnel. Lorsque cet examen est néanmoins entrepris, il débouche sur la notion de risque que seul les gros établissements tentent semble-t-il de maîtriser en tant que tels.

### **Contraintes du capital, des postes, des produits, de la demande et des salariés**

Pour la presque totalité des entreprises rencontrées, la maîtrise des coûts est devenue, derrière leur cœur d'activité, une seconde nature. Pour les plus familiales et indépendantes, cette exigence est cristallisée en interne et peut faire l'objet d'ajustement et d'assouplissement. Par contre, pour celles qui sont soumises au contrôle supérieur du groupe, la contrainte de la maîtrise des coûts se traduit soit par des pratiques imposées en matière d'emploi flexible (obligation des moyens) soit par une autonomie contrôlée qui impose le résultat et accorde aux dirigeants une liberté relative des moyens mobilisés (obligation de résultats). La figure emblématique de ces processus de soumission est le contrôleur de gestion qui vérifie la qualité de gestion, avalise la mise en place d'un contrat d'intérim, qui autorise l'embauche d'un salarié à durée déterminée. Plusieurs responsables interviewés évoquent sans contour ces logiques de prescription.

Dans la structure productive, le cœur de l'activité renvoie aux différents postes mobilisés pour réaliser en qualité et en quantité la production envisagée. Parmi les entreprises, certaines

s'appuient sur des salariés largement sous qualifiés. D'autres, au contraire, se développent à partir d'une forte valeur ajoutée du travail. Ces situations contrastées illustrent la nature des procès de fabrication qui domine dans l'organisation. Dans tous les cas, la perspective d'une variation d'activité et ou de l'absence des salariés oblige à s'adapter, en première instance à la nature des postes concernés. Elle conduit à décider d'une stratégie spécifique en matières d'emplois flexibles.

Les contraintes relatives aux produits ou aux services concernent leurs cycles de vie et de production, contraintes techniques d'une part, contraintes saisonnières d'autre part.

La contrainte technique s'illustre dans le développement des produits, organisé en stades successifs, aux temporalités et aux charges d'activité spécifiques, qui vont du développement initial à la constitution des stocks et de pièces de rechanges, en passant par la phase de commercialisation révélatrice attendue (mais incertaine) du succès du produit. Cette contrainte technique cyclique, aux exigences plurielles, s'articule aux changements de normes et aux soucis toujours prégnants d'innovations et de renouvellements accélérés. Ensembles, ces contraintes techniques et schumpéteriennes engendrent de constants ajustements socio-organisationnels.

La contrainte saisonnière concerne surtout les établissements agro-alimentaires (récolte et conditionnement des produits) et le BTP (dont l'activité est soumise aux conditions climatiques). Le caractère saisonnier de l'activité s'affirme quand, d'une année sur l'autre, globalement, les charges d'activité varient peu. La contrainte saisonnière se combine avec la saisonnalité de la demande qui la prolonge. Tant pour les produits que pour les services, la contrainte de l'offre et de la demande saisonnière se synchronisent (les qualités du produit ou du service, exigées par les clients, dépendent de leurs conditions saisonnières de production) et sont anticipées comme telles par les établissements.

D'une manière générale, les aléas liés aux produits, aux contraintes techniques, aux demandes saisonnières sont explicités précisément par nos interlocuteurs. Pour y répondre, ceux-ci mettent en œuvre des stratégies d'anticipation et de planification à moyen ou long terme.

La contrainte dominante concernant l'effectif des emplois stables renvoie aux absences des salariés lors de leurs congés payés et à la réduction du temps de travail. Les absences légales de congés payés qui présentent un caractère relativement important dans des périodes restreintes sont diversement anticipées selon les entreprises rencontrées. Certaines, parce qu'elles le pouvaient, ont radicalisé leur position. Elles cessent leurs activités pendant ces périodes. D'autres fonctionnent continûment tout au long de l'année et doivent prendre alors les dispositions spécifiques à cette situation. Nous sommes face à un phénomène saisonnier qui ne pose pas *a priori* de difficultés aux responsables chargés de les organiser. Les remplacements sont planifiés.

En ce qui concerne la contrainte de la réduction du temps de travail, celle-ci est désormais largement entrée dans les organisations et les planifications du travail. Les établissements qui l'appliquent ont équilibré par l'embauche leurs effectifs, mais au minimum requis. Surtout, la réduction du temps de travail s'est accompagnée de la modulation et de l'annualisation des heures travaillées. Une contrainte qui oblige à des planifications plus élaborées mais qui ouvrent aussi sur des souplesses internes inespérées.

Une dernière contrainte concerne l'exigence d'un effectif d'emploi ajusté à une demande qui, malgré les incertitudes caractéristiques de toutes les activités économiques, doit être anticipé. Cette gestion prévisionnelle des emplois plus ou moins explicitée lors des entretiens ouvre à une double conduite rationnelle : recruter le mieux et prévoir le pire. Pour notre propos, la première vise à instrumentaliser les emplois flexibles, d'abord le CDD et ensuite l'intérim,

pour réaliser des phases de pré-recrutement qui s'ajoutent ainsi aux dispositions légales des périodes d'essai. La seconde vise à recruter des salariés facilement détachables et à moindre coût dans la perspective de retournements imprévus. De ce point de vue, l'intérim s'impose comme un instrument de prédilection.

Ainsi que nous l'évoquions précédemment, les contraintes orientent les conduites et par retour les facilitent. Elles peuvent aussi devenir des appuis pour s'adapter. Les postes les moins qualifiés qui dominent dans un grand nombre d'organisation sont plus faciles à pourvoir, les plus qualifiés sont plus difficiles. La vie du produit, ses contraintes de cycle, comme la saisonnalité de la demande s'ouvrent sur des besoins spécifiques de main d'œuvre. Les congés payés sont par nature prévisibles et la réduction du temps de travail, quand elle a été négociée en articulation avec la modulation et l'annualisation ouvre plus large les portes de la flexibilité interne<sup>6</sup>. Un établissement de groupe s'oblige à respecter les consignes ; il peut aussi tirer parti de cette dépendance, s'appuyer sur les potentialités de celle-ci : utiliser le réseau ainsi constitué, obtenir une meilleure visibilité pour ses activités. Toutes ces contraintes par leur nature prévisible conditionnent largement les conditions d'utilisation des emplois précaires.

## **Incertitudes relatives à la main d'œuvre et à la demande**

L'état de disponibilité de la main d'œuvre et la dynamique de la demande sont les deux grandes sources d'incertitudes évoquées par les responsables d'établissements interrogés. La première réfère aux forces productives humaines, la deuxième renvoie au devenir de la marchandise et par conséquent aux besoins des clients et des consommateurs. Ces deux formes d'incertitudes se révèlent ici comportementales, délicates à appréhender. Surtout, elles se révèlent capitales puisqu'elles conditionnent ensemble la réalisation de la plus value et du profit.

Les incertitudes relatives à la main d'œuvre renvoient à deux réalités distinctes. Il existe d'une part l'incertitude concernant l'état du marché de l'emploi, d'autre part celle qui concerne l'état de disponibilité de la main d'œuvre salariale en contrat à durée indéterminée.

Pour la première, la conjoncture actuelle se caractérise par une très forte tension sur certains segments du marché du travail, mouvement qui est en rupture avec la période antérieure (présence de "surnuméraires"). Un nombre conséquent de responsables d'établissements, sont confrontés à une pénurie relative de main-d'œuvre. A cette première difficulté s'ajoute la réduction légale du temps de travail. Le manque de main d'œuvre pour une qualification donnée tend à améliorer les conditions salariales correspondant à ces emplois proposés, mais, parfois, la valorisation financière ne suffit pas : les conditions de travail trop difficiles constituent un obstacle résistant au recrutement.

Pour la seconde, il s'agit de l'absence imprévisible des salariés stables. Qualifié parfois de "sauvage" par nos interlocuteurs, l'absentéisme est une variable qui échappe généralement à leurs prévisions. Son caractère reste inopiné. Au-delà des absences pour maladie ou pour cause de maternité, les directions s'efforcent de prendre en compte ces conduites qui sont sources de désorganisations. Les mesures peuvent être d'ordre salarial (primes d'assiduité), coercitif (entretiens avec le chef de service par exemple). Il peut aussi s'agir d'intégrer dans les ratios de remplacement un niveau constant de salariés présumés absents.

---

<sup>6</sup> Durand C, Pichon A (coord), *Temps de travail et temps libre*, De Boeck Université, Bruxelles, 2000.

La variation de la demande est la première raison qui a été le plus systématiquement évoquée pour justifier l'usage de précaires au sein des établissements. Il convient de distinguer deux types de variations qui correspondent à différents niveaux de temporalité : les fluctuations d'activité et les cycles économiques.

Les fluctuations d'activité correspondent à des variations micro-économiques qui échappent presque totalement aux logiques de perspectives de la part des directions d'établissement. Le client est connu, sa demande est cernée mais elle est sujette à des variations imprévisibles et irrégulières, hebdomadaires, mensuelles ou annuelles. Toutes les structures productives sont soumises à ces fluctuations mais les aléas peuvent être plus ou moins rapprochés dans le temps. Les établissements organisés autour du principe de flux tendu sont les premiers concernés par ce phénomène dans la mesure où il n'est pas possible de constituer des stocks pour lisser l'activité. La réactivité doit donc être totale, l'adéquation de l'offre à la demande immédiate. Cet état constitue une incertitude dominante puisque les retournements de l'activité peuvent être fréquents et l'équilibre, en terme de gestion de l'emploi et du travail, toujours précaire.

A un autre niveau de temporalité, plus macro-économique, les cycles économiques conduisent les directions à adopter des comportements de prudence. Leur développement étant totalement dépendant du rythme de croissance du segment de marché sur lequel elles se positionnent, les équipes décisionnaires adoptent le plus souvent une position réservée quant aux investissements et aux embauches à consentir. La crise de la première moitié des années 90 a, de toute évidence, marqué les esprits. Le brusque retournement de conjoncture (dont le point de départ peut être situé entre 1990 et 1992) a eu pour conséquence de mettre les entreprises en situation de surcapacité productive. Pour une grande part de notre échantillon, des plans sociaux ont été mis en place au cours des 5 dernières années. Les procédures de licenciement et de chômage partiel qui ont été instaurées au sein des structures productives et les conséquences économiques et sociales qui ont pu en découler ont incité les établissements à retarder autant que possible l'intégration d'effectifs permanents. Une retenue qui peut désormais se développer malgré un fort développement du chiffre d'affaire au cours des 3 dernières années.

En même temps, face à cette incertitude concernant la pérennité de la conjoncture, les établissements ne sont pas tous dans des situations égales. Les structures appartenant à un groupe disposent d'observatoires économiques (souvent associés aux sièges sociaux) susceptibles de leur donner une plus grande visibilité. Les incertitudes et les risques peuvent être appréhendés. *A contrario*, les PME-PMI isolées ont davantage de difficultés à avoir une bonne visibilité des conditions de développement de leur marché et sont, par conséquent, moins à même de développer des orientations stratégiques.

## **Prévisibilité, imprévisibilité : vers les emplois flexibles**

Quels que soient les types de contraintes auxquelles ils sont soumis, les établissements s'efforcent tous de les gérer et de les prévoir. Concernant les facteurs d'incertitude, dans la mesure de leurs moyens, ils tentent de les réduire c'est à dire de se constituer des zones de visibilité. Chaque unité de production de biens ou de services et, à travers elle, chaque responsable d'établissement dans un contexte spécifique avec lequel il faut composer, travaille à transformer une variation conjoncturelle (présumée imprévisible) pour la saisir à nouveau comme un élément structurel (présumé prévisible). Les capacités cognitives des décisionnaires sont ici à l'œuvre. Des processus d'apprentissage sont parfois mis en place, des mécanismes de contrôle visant à appréhender et à compenser les facteurs source de déstabilisation peuvent être instaurés.

C'est à partir de ces situations plurielles et contrastées que s'élaborent et se mettent en place les politiques de flexibilité d'emploi. Parce que les entreprises sont constamment occupées à une gestion au plus juste des coûts salariaux, invariablement, elles mobilisent en premier appel les potentialités de la flexibilité interne. En deuxième appel, elles sollicitent quand elles existent, les flexibilités du réseau dans lequel l'établissement est installé. Enfin, après avoir épuisé les instruments dont elles ont une maîtrise directe, elles mobilisent les forces productives externes, les instrumentalisent pour répondre spécifiquement à leur situation, aux contraintes rencontrées, c'est-à-dire à leurs exigences de main d'œuvre, cette dernière mise en œuvre dépendant largement de leur représentation des instruments disponibles. Dès lors, il apparaît que les stratégies de recours aux emplois précaires résultent d'une combinaison qui rassemble les potentialités des différentes formes de flexibilité, combinaisons élaborées au regard des spécificités de contraintes et d'incertitudes rencontrées et des rapports sociaux à l'œuvre dans les organisations.

## MODE DE FLEXIBILITE, TYPE DE VARIATIONS ET EFFICACITE PRODUCTIVE

En fonction du degré de prévisibilité des événements attendus et des volumes de travail à fournir, les directions recherchent à maximiser les moyens engagés pour obtenir la meilleure efficacité productive. Il est donc possible d'analyser les pratiques de flexibilité allant des formes de flexibilité internes aux formes externes. L'objet de cette partie est de présenter les conditions d'utilisation des divers instruments qui sont à la disposition des unités de production, leurs éventuelles complémentarités et substitutions au regard des besoins d'adaptation à la demande et des conditions de prévisibilité.

### **Les modalités de flexibilité interne**

Tous les établissements que nous avons visités recourent dans un premier temps et sans exception à au moins une forme de flexibilité interne du travail. Le temps partiel, la modulation et l'annualisation du temps de travail sont généralement mobilisés pour répondre à des besoins structurels et réguliers alors que les heures supplémentaires, l'adaptabilité de la main-d'œuvre (diverses formes de polyvalence) visent davantage à procéder à des ajustements ponctuels et imprévus.

Les recours au temps partiel se concentrent dans le secteur tertiaire et la majorité de ces emplois sont occupés par des femmes<sup>7</sup>. La demande de temps partiel est particulièrement forte dans les secteurs où l'activité connaît dans la journée des pics de travail. Par contre, dans le secteur industriel, le recours à cette forme de flexibilité se justifie beaucoup moins. Le lancement d'une session productive n'est jamais engagé pour quelques heures seulement. La logique de process, justifiée par la volonté d'un retour sur investissement rapide des machines, favorise l'usage des horaires décalés. Le recours aux temps partiels présente l'inconvénient de rendre la gestion du personnel contraignante : elle implique la constitution de grilles horaires complexes et un suivi laborieux des heures travaillées. Au sein des établissements comprenant peu de salariés (moins de 50 CDI), le temps partiel est surtout un

---

<sup>7</sup> Notre constat recoupe ici des analyses réalisées par ailleurs en particulier par les actions scientifiques de l'IRESO et du CNRS. Cf Appay Béatrice, Thébaud-Mony, Précarisation sociale, travail et santé, I.R.E.S.C.O., 1997.



moyen d'ajuster au plus près des volumes d'heures à des variations de charges de travail restreintes mais régulières.

La modulation, comme variation de l'activité sur la journée, sur la semaine ou sur le mois d'une part et l'annualisation comme possibilité de planifier, sous conditions de prévenance et de seuil, la durée de travail du salarié sur l'année d'autre part, sont deux formes de flexibilité interne largement présentes dans les établissements visités. La modulation du temps de travail, relancée par l'article 4 de la loi Aubry du 13 juin 1998 s'avère un outil de flexibilité qui peut s'adapter aux divers besoins des établissements. C'est la forme de recours la plus répandue dans notre échantillon. Lorsqu'elle est articulée à l'annualisation, elle permet de prendre en compte partiellement le caractère saisonnier de l'activité. Les secteurs les plus utilisateurs sont sans surprise le BTP et l'agroalimentaire. La modulation quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle peut aussi répondre à des situations imprévues.

Il est encore difficile de mesurer l'impact de la RTT (accords Robien et Aubry) sur le niveau de recours aux emplois flexibles (intérim, CDD) et des études statistiques plus avancées s'avèrent nécessaires. Néanmoins, nos résultats permettent d'envisager une réduction des volumes d'intérimaires et un taux plus faible de CDD dans les établissements ayant conclu un accord Aubry.

Au-delà, la flexibilité interne du travail s'articule de plus en plus avec la polyvalence des salariés. Sous cette expression s'affiche la volonté de responsabiliser implicitement les salariés d'exécution sur plusieurs postes de travail, quel que soit leur niveau de qualification. Pour reprendre une expression qui n'est pas nouvelle "la nécessité d'obéir est remplacée par la nécessité de produire"<sup>8</sup>. Pour atteindre cet objectif, les hiérarchies et les directions des ressources humaines sélectionnent des hommes susceptibles de s'adapter à des postes différenciés et à des situations imprévues et recrutent en conséquence des salariés qui ont mené à terme leurs études secondaires, des individus "ouverts d'esprit", donc plus enclins à accepter le changement.

Enfin les heures supplémentaires sont utilisées "officiellement" de manière marginale pour faire face à des surcroûts imprévus et temporaires de l'activité ou pour palier des absences de courtes durées (inférieures à 15 jours). Cependant, par recoupements d'informations, il semble que le recours aux heures supplémentaires soit plus développé. Du côté salarial, les heures supplémentaires sont perçues comme un moyen d'accroître le pouvoir d'achat. Du côté patronal, l'augmentation du temps de présence des salariés permanents est une solution souple pour procéder à des ajustements qualitatifs et quantitatifs. La tentation de recourir massivement à ces heures est d'autant plus forte que le recrutement de salariés est, pour certains secteurs d'activité (en particulier le bâtiment et les travaux publics), rendu difficile par une très forte tension du marché de l'emploi, y compris pour les emplois les moins qualifiés. L'usage pour des besoins structurels est particulièrement développé dans les établissements de petites tailles, les grandes structures recourant pour leur part de manière ponctuelle à ce mode d'ajustement.

## **La flexibilité en réseaux**

Cette forme de flexibilité est, comparée à ce qui précède, utilisée de manière moins courante parce qu'elle nécessite de disposer de conditions dont tous les établissements ne disposent pas. Il faut que des relations étroites et fonctionnelles soient tissées entre entités productives ou que

---

<sup>8</sup> Ruffier J., *L'enrichissement des tâches, une réponse à la pression ouvrière*, Editions Gallilée, 1978.

l'établissement appartienne à un groupe organisé en firme étendue. A ces conditions, la flexibilité en réseau s'ouvre sur deux formes particulières que nous qualifions de *flexibilité productive étendue* et de *flexibilité salariale étendue*.

La flexibilité productive étendue peut être externe, lorsqu'elle ouvre sur des échanges de capacités de production entre établissements n'appartenant pas au même ensemble capitalistique. Elle peut être interne lorsqu'elle concerne des établissements appartenant au même groupe financier.

Dans le premier cas, des relations de sous-traitant à donneur d'ordre se mettent en place, la situation s'inversant au gré des situations. Dans le second cas, lorsqu'un établissement appartient à un groupe, il est possible que s'instaure un maillage productif interne. En fonction des aléas des marchés internationaux, des problèmes rencontrés dans une unité, des difficultés à produire, des transferts de production peuvent être réalisés. Nous pouvons qualifier ce mode de flexibilité de « flexibilité productive interne étendue ». Ces pratiques se concentrent essentiellement dans le secteur industriel, l'exercice étant par nature difficile à mettre en œuvre pour les entreprises de services.

La flexibilité salariale comprend, elle aussi, deux formes distinctes. Pour notre recherche, lorsqu'elle est interne, il s'agit de prêt de main d'œuvre entre établissements d'activité similaire et appartenant au même groupe industriel et financier ; lorsqu'elle est externe, il s'agit de groupements d'employeurs.

La « flexibilité salariale interne étendue » relève d'une pratique qui s'articule avec des transformations majeures qui ont marqué le paysage industriel et financier. Les années 90 ont été l'occasion d'un fort développement de groupes et de micro groupes industriels (leur nombre a doublé entre 1991 et 1995), d'où résulte la multiplication par 8 des groupes de moins de 500 salariés<sup>9</sup> en 15 ans (entre 1980 et 1995). La part des emplois sous le contrôle des groupes est en très forte augmentation. Il est passé de 44 à 69% pour les PME dont les effectifs sont compris entre 200 et 500 salariés, de 24% à 44% pour les entreprises de 100 à 200 salariés et de 8% à 19% pour les structures de moins de 100 salariés permanents<sup>10</sup>. Ces quelques données illustrent des filialisations et des concentrations financières qui s'étendent à l'ensemble du tissu productif français.

De ce processus, il résulte que des groupes intègrent progressivement dans leurs orientations stratégiques la gestion globale des potentiels humains et productifs qu'ils peuvent tirer de leurs propres réseaux. Une nouvelle forme de flexibilité se dégage, s'organise, se cristallise et se systématisé : la *flexibilité salariale interne étendue*. Ce mode d'exploitation et d'échange des ressources humaines et productives, propres à un groupement financier et économique, présente un caractère innovant d'autant qu'il trouve avec intranet le support technologique de son développement. Ce mode de flexibilité demanderait un examen approfondi, en particulier sur les caractéristiques des contrats de travail et leurs légalités. Mais il n'est pas isolé. Certes, le prêt de main d'œuvre trouve sa limite dans les disponibilités à l'intérieur du groupe mais il optimise les coûts des salariés stables et peut s'étendre à des formes de mises à disposition temporaire déjà rencontrées en particulier chez les cadres<sup>11</sup>.

Aux marges de la flexibilité externe, les groupements d'employeurs rassemblent des PME-PMI qui décident de s'organiser autour d'une structure légère et de partager des compétences spécifiques dont elles n'ont pas le besoin tout au long de l'année. Pour que ce système

---

<sup>9</sup> Vergeau E, Chabanas N, "Le nombre de groupes d'entreprises à explosé en 15 ans", *I.N.S.E.E. Première*, n°533.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Pichon A, « La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs, de l'homogénéisation à la différenciation sociale », *Travail et emploi*, n°80, Septembre 1999.

fonctionne, il faut que les partenaires n'appartiennent pas tous à la même branche sous peine d'avoir besoin du même type de salarié à la même période de l'année. Le groupement d'employeurs peut être une solution pour les entreprises en période de récession économique. Les salariés multi-employeurs sont disposés à être mobiles, à partager leur temps de travail entre plusieurs contrats, à s'adapter à différentes formes organisationnelles. En revanche, cette forme de flexibilité atteint sa limite avec la pénurie de main-d'œuvre sur le marché de l'emploi. Les candidats se raréfient car ils optent pour la stabilité des horaires et des conditions de travail simplifiées auprès d'un unique employeur.

## **La flexibilité externe**

Lorsque les établissements ne parviennent pas à assumer par leurs propres moyens les charges et les variations d'activité, soit parce que les volumes sont trop importants, soit parce qu'ils ne disposent pas des compétences en interne, alors sont mobilisées des formes de flexibilité externe. Nous avons identifié quatre modalités de flexibilité externe de travail et d'emploi : le CDI de chantier, les CDD, l'intérim et le recours aux prestataires de service.

L'usage des CDI de chantier ne concerne que les établissements du bâtiment et des travaux publics (spécificité de leurs conventions collectives). A la fin d'un chantier pour lequel un salarié a été embauché, cette forme atypique de CDI autorise à procéder à un licenciement pour raison économique<sup>12</sup>. Ce type de contrat est utilisé pour la réalisation de grands chantiers et ce sont essentiellement les grandes entreprises qui en font l'usage. Les utilisateurs nous ayant déclaré avoir eu recours à ce type de contrats n'ont pas procédé à des ventilations entre CDI et CDI de chantier. Ils nous signalaient ainsi qu'ils n'avaient pas réellement fait de distinction. Il s'agit pourtant d'une modalité de flexibilité externe qui vient se substituer totalement aux CDD classiques. Ici le CDI cache le CDD. Pour les salariés, une différence demeure : les établissements utilisateurs n'ont pas à assumer les primes de précarité.

En ce qui concerne l'usage des CDD et des intérimaires, les conditions d'utilisation décrites par Christophe Ramaux n'ont pas véritablement changé<sup>13</sup>.

Le CDD saisonnier est une pratique identifiée par le législateur comme faisant partie des usages des établissements ayant une activité saisonnière, c'est à dire par définition régulière, prévisible et cyclique. Il est utilisé pour remplacer les salariés absents lors de leurs congés payés. A ce motif s'ajoute celui du caractère saisonnier d'activité qui conduit une grande partie d'établissements à utiliser le contrat à durée déterminée pour faire face à de très fortes variations d'activité, les diverses formes de flexibilité interne ne suffisant pas absorber les surcharges de travail. Compte tenu de sa spécificité, on trouve ce type de CDD notamment dans l'industrie agroalimentaire, sur des postes peu qualifiés, proposé, il est vrai, en première intention aux familles et enfants du personnel. Une façon comme une autre d'assurer une responsabilité partagée, la fratrie du parent le garantissant par une conduite exemplaire.

Autre forme de CDD atypique, le CDD d'essai répond spécifiquement à la contrainte de la gestion prévisionnelle des emplois. Sans que cela soit inscrit dans les dispositions légales de recours, et même s'il est peu fréquent de rencontrer son usage exclusif comme technique de sélection du personnel, ce CDD est, de toute évidence, un moyen de pré-recrutement de la main-d'œuvre à intégrer en CDI. Un surcroît d'activité, combiné avec un besoin de main-

---

<sup>12</sup> Ce sont des contrats d'une durée maximale de 18 mois. Passé ce délai, le CDI de chantier devient de fait un CDI et l'intégration aux effectifs permanents est alors définitive.

<sup>13</sup> Ramaux, "Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ?", *Travail et Emploi*, n°58, 1/94.

d'œuvre conduit les chefs d'entreprise à sélectionner les personnes par le biais de ce contrat précaire. Son usage est d'autant plus marqué, que les établissements recherchent du personnel, habités en permanence du souci de faire le bon choix : le bon choix du salarié et le bon choix de stratégie. Le CDD d'essai qui peut être renouvelé sous certaines conditions, succéder à une période intérimaire, permet de se laisser le temps de jauger, de valider sans trop d'engagement la pérennité du besoin et la compétence du salarié candidat au CDI. La durée des contrats est alors plus importante puisque les contrats sont, pour nos établissements, au minimum d'une durée de 6 mois et dans la majorité des cas ils sont au moins renouvelés une fois. De ce point de vue, le CDD s'impose clairement comme un sas à l'emploi.

Le CDD classique est un outil de flexibilisation qui est pensé pour des temporalités relativement longues. Il est conclu pour des durées de contrats rarement inférieures à un mois et, en moyenne, pour des périodes allant de 2 mois à 6 mois. L'usage le plus souvent rencontré consiste dans le remplacement des salariés en longue maladie et en maternité et pour faire face à l'accroissement d'activité. La seconde particularité du CDD classique est qu'il est prioritairement utilisé pour intégrer du personnel ayant un niveau de qualification supérieur au Bac. S'ils sont dans l'ensemble peu nombreux dans les services de production, les services administratifs recourent assez facilement à cette forme contractuelle.

Au-delà, la formation en alternance prolonge le potentiel initial des contrats à durée déterminée. Bien qu'ils se distinguent par leur nature des autres CDD, les contrats de formation restent des contrats à durée déterminée longue qui permettent aux entreprises qui s'en servent de disposer à moindre coût de personnel supplémentaire. Les contrats d'apprentissage, de qualification, d'adaptation, s'ouvrent sur une triple utilisation, non exclusive entre elles. Ils renforcent l'effectif initial et peuvent améliorer la réponse à une charge d'activité ; ils permettent sous condition de niveau de qualification de s'approprier des connaissances nouvelles, un regard nouveau, à moindre coût. Ils sont enfin un moyen utilisé par les établissements pour recruter des salariés. Autre forme de recours à la formation, les stages concourent à apporter une énergie complémentaire aux établissements qui les utilisent. Ces diverses potentialités de recours à la formation s'inscrivent dans des pratiques renouvelées et sur le long terme (notamment pour les contrats d'apprentissage qui s'étalent sur 2 ans). La difficulté évoquée par nos interlocuteurs consiste à garder cette jeune population qui, une fois la formation achevée, recherche un poste mieux rémunéré ailleurs.

Concernant l'usage de l'intérim, la situation est à la fois plus simple mais plus clivée. A l'instar de ce que nous avons montré du CDD, il existe aussi un usage « classique » de l'intérim. Les établissements recourent à cette forme de contrat pour faire face à des besoins ponctuels et imprévus. Il peut s'agir de remplacements temporaires (le plus souvent en production) ou de surcroûts d'activité. Son usage recouvre généralement un caractère d'urgence. Si des champs de recouvrement existent entre le recours aux CDD et à l'intérim, on distingue quand même deux pratiques différenciées d'utilisation. Les niveaux de qualification et la durée des missions participent à la différenciation des pratiques entre ces deux modalités de flexibilité. Si les CDD portent d'une manière générale sur du moyen et du long terme, *a contrario*, les intérimaires sont traditionnellement affectés sur des missions de courtes durées (entre 7 jours et un mois) et sur des postes qui n'exigent pas ou peu de qualification. L'utilisation de l'intérim comme instrument de sélection de main d'œuvre n'est pas écartée. Elle peut ouvrir sur un CDD ou directement sur une embauche définitive. Enfin, l'usage de l'intérim classique ne succède à une négociation d'ensemble des coûts avec les entreprises de travail temporaire que pour les établissements qui en sollicitent des volumes importants.

A côté de cet usage connu, il existe une autre forme d'intérim qui répond au souci d'externalisation des coûts salariaux. Cette forme de flexibilité s'éloigne du cadre

institutionnellement prévu<sup>14</sup> : les raisons du recours aux emplois flexibles ne visent plus exclusivement à suivre les variations d'activité ou à remplacer du personnel absent. Ils participent à des processus d'externalisation d'une partie de la main-d'œuvre en resserrant les volumes de salariés permanents<sup>15</sup>. Dans nombre d'entreprises rencontrées, la logique dominante du « downsizing », vise à réduire intentionnellement les volumes de main-d'œuvre mobilisés, à tendre vers « l'entreprise allégée », approche managériale qui traduit les préoccupations des actionnaires. Dans ce cadre, et compte tenu de l'ampleur du besoin pressenti auprès des entreprises intérimaires, les volumes sollicités sont mobilisés pour argumenter une réduction significative des coûts : une négociation qui peut satisfaire à la fois les entreprises utilisatrices et les entreprises intérimaires, les premières réduisant leurs charges externes, les secondes y trouvant un lit d'activité constante qui satisfait leur exigence de développement.

Si l'intérim apparaît être l'outil le plus adapté aux yeux des directions de groupes pour externaliser la main-d'œuvre<sup>16</sup>, la sous-traitance peut être aussi un moyen de réduire les volumes de salariés permanents. La forme la plus classique de sous-traitance est le prestataire de service (de droit privé ou de droit associatif). La logique d'utilisation peut viser à se recentrer sur le cœur de métier et à sous-traiter les autres activités. Les prestataires peuvent aussi être mobilisés pour renforcer des équipes en place. La sous-traitance peut apparaître comme le résultat des relations marchandes entre établissements ou comme l'instrument de substitution au CDD ou à l'intérim (les travailleurs indépendants, les tâcherons). Elle peut aussi se métamorphoser en CDD quand, à l'échéance de chaque mois, un CDD est finalement rédigé.

## **Flexibilités et acceptabilités : le poids des plans sociaux**

On ne peut comprendre la mise en oeuvre des diverses formes de flexibilité et leurs échos auprès des salariés stables sans souligner les menaces à peine voilées qui pèsent sans cesse sur eux. L'ensemble des modes de flexibilité interne, étendue et externe n'étant pas toujours estimés suffisants pour aligner les effectifs mobilisés sur la variation de la demande ou pour maîtriser les coûts, le recours au chômage partiel et le plan social restent dans l'esprit de nos interlocuteurs un instrument d'ajustement ultime mais radical.

Au cours des 5 dernières années, un nombre conséquent des structures dans lesquelles nous nous sommes rendus avaient procédé à un ou plusieurs plans sociaux. Pour le plus grand nombre des établissements rencontrés, le recours aux formes extrêmes d'exclusion que constitue le plan social est perçu comme rationnel et légitime. Il est entré dans la pratique à travers des périodes d'histoire mouvementées. Face à une éventuelle récession, il s'esquisse comme une alternative logique de dernier recours. Etant entendu que désormais, le plus souvent, chaque établissement est analysé comme un centre de résultat, cette menace qui s'affiche montre que rien n'est jamais vraiment définitivement joué. L'effectif des précaires externalisés qui s'activent à côté des stables encourage l'abnégation, la soumission, la flexibilité contrainte de ces derniers. La mémoire d'un plan social, le souvenir de la douleur des collègues qui s'en allaient et l'impact de la détresse médiatisée par la presse ont fini de les convaincre que leur stabilité est toute relative.

---

<sup>14</sup> Sur l'aspect juridique de la loi du 12 juillet 1990, on pourra se rapporter à Sauret A., *Les contrats de travail à durée déterminée ou temporaire*, Montchrestien, 1990.

<sup>15</sup> R.Beaujolin, *les vertiges de l'emploi*, Grasset/Le Monde, 1999.

<sup>16</sup> Le CDD apparaît d'avantage être associé à l'accroissement momentanée d'activité plutôt qu'aux politiques d'externalisation.

## TENTATIVE DE CATEGORISATION<sup>17</sup>

### DES ETABLISSEMENTS UTILISATEURS DE L'INTERIM ET DU CDD

Au-delà des modalités de flexibilité interne « classique » dont nous constatons partout la mise en œuvre par les établissements, au-delà aussi de l'usage spécifique du CDD comme « instrument de recrutement », les clivages qui distinguent les entreprises rencontrées concernent l'utilisation typique ou atypique des CDD et du travail intérimaire. Chaque forme de flexibilité que constitue le CDD et l'intérim recèle des caractéristiques spécifiques en termes de potentiels et de contraintes qui sont largement connues et reconnues et qui participent à leur définition. Compte tenu des différentes caractéristiques de ces instruments respectifs, on pourrait s'attendre à leur utilisation logique et spécifique de la part des établissements rencontrés. Le CDD serait mobilisé de préférence pour des besoins prévisibles, pour des postes qualifiés et ou sur des longues durées; l'intérim serait plutôt utilisé pour des besoins imprévus, sur des postes peu qualifiés et ou pour de courtes durées. Le constat est plus complexe. A partir d'un usage clivé de l'intérim, quatre types d'établissements<sup>18</sup> se distinguent. Un premier groupe use de l'intérim tel qu'il a été conçu et tel qu'il a été promu. On constate un usage traditionnel de l'intérim et du CDD. Un deuxième groupe résiste à l'intérim, animé par une méfiance et un rejet parfois irrationnel. Articulé avec une forte flexibilité interne, les CDD sont privilégiés. A l'opposé, un troisième groupe potentialise l'intérim et étend ses utilisations. Au-delà, un quatrième groupe émerge qui, par la mise en réseau des établissements, tend à réduire significativement l'usage du CDD et de l'intérim.

Cette tentative de typologie résulte de l'examen de situations contrastées qui prend en compte les mouvements et évolutions que chaque organisation ne manque jamais de montrer dans ses pratiques. Certains établissements sont constants quant à leur usage des emplois flexibles, d'autres ont adopté une pratique spécifique qu'ils ont récemment stabilisée, d'autres encore *tendent vers*, ils sont en déplacement, quittant une stratégie dominante pour en adopter une autre, plus adaptée à leur situation. Notre propos privilégie donc ici les stratégies tendancielles, telles qu'elles apparaissent lors des entretiens.

Nous avons identifié des critères susceptibles d'apporter des éléments explicatifs aux pratiques. Ces facteurs sont de deux ordres : ils peuvent relever de dimensions objectives, les conditions dans lesquelles les établissements évoluent et ce qui les définit (origine du capital, type de produits, niveaux de qualifications mobilisés et organisation du travail, intensité de l'activité syndicale). Ils peuvent aussi dépendre de la représentation des modes de flexibilité (dimension subjective) que se font les directions d'entreprises : pour reprendre une expression d'un interviewé, une part « d'imaginaire collectif » qui structurent les pratiques.

---

<sup>17</sup> Cette tentative de catégorisation ne prétend pas à l'exhaustivité. Elle résulte de l'examen d'un échantillon réduit qui peut laisser échapper des réalités encore plus diversifiées.

<sup>18</sup> Il existe une cinquième catégorie plus marginale que nous ne traitons pas ici. Il s'agit d'établissements qui ne mobilisent ni le CDD ni l'intérim : deux établissements sont en crise et en sureffectifs ; deux établissements mobilisent de manière massive la flexibilité interne (polyvalence et annualisation). L'un des responsables nous déclare : « les consignes de la direction c'est de dire zéro intérimaire »... « On a banni le CDD »... « Avec l'annualisation, on impose aux ingénieurs de planifier »... « Vos questions sur les syndicats, qu'elles ne viennent pas me faire ch... ! Ici le poids des syndicats, c'est zéro. » Résumé : zéro intérimaire, zéro CDD, zéro syndicat. Affaire à suivre...

## Typologie d'utilisateurs<sup>19</sup> : de la tradition à l'innovation

### *Les traditionnels*

Cette catégorie, majoritaire en nombre d'établissements dans notre échantillon, regroupe les établissements ayant un usage classique des CDD et de l'intérim. Deux profils d'établissement illustrent la catégorie qui est traversée par différentes tendances.

Il existe d'abord les établissements que nous qualifions de « proximité ». Ils sont de proximité parce qu'en concurrence avec d'autres entreprises au niveau local ou régional. Ce sont des structures de petites tailles ou de tailles moyennes (inférieur à 150 salariés). Leur stratégie est fondée sur le maintien de leurs marges commerciales et, contrairement à la logique industrielle, leur mode de fonctionnement ne repose pas sur la compétitivité par l'abaissement des coûts unitaires. L'implantation territoriale et la logique quasi artisanale sont marquées. Le capital de ces entreprises est, dans la majorité des cas, détenu par le fondateur historique de la structure (capital familial). L'organisation du travail est peu segmentée. L'objectif est de parvenir à assumer l'ensemble des charges d'activité en puisant au maximal dans ses ressources propres. Cela passe par un fort développement de la flexibilité interne (la polyvalence est souvent extrêmement développée dans ce type de structures organisationnelles). Dans un second temps, les emplois flexibles sont mobilisés. Il est rare que les taux de travail temporaires soit négociés. L'abaissement des prix de la main d'œuvre ne peut se justifier par un effet de volume, ce qui signifie que l'intérim est limité parce qu'onéreux. Dans le même groupe d'utilisateurs, on trouve aussi des structures très importantes par leur taille (plus de 500 salariés) et leur chiffre d'affaire. Afin de suivre le mouvement de la conjoncture, un volant constant de précaires est mobilisé. Le CDD suit les évolutions structurelles avec des contrats souvent renouvelables, est affecté de manière privilégiée aux postes qualifiés et, si l'activité se maintient, peut faire l'objet d'une titularisation. L'intérim, qui peut faire l'objet d'une négociation selon les volumes, permet de faire face aux événements imprévus et est affecté presque exclusivement sur des postes peu qualifiés.

#### Les traditionnels : le cas de *Vins et spiritueux*

Cet établissement appartient à une holding familiale et est composé de 1100 CDI. L'entreprise n'a pas connu d'événements marquants. Pas de plan social, pas de vagues de licenciements. « C'est presque impensable ici ! Le groupe s'est toujours donné les moyens de faire les choses dans la douceur ». L'activité, fabrication et négoce de vins et de spiritueux fonctionne relativement bien, « même si l'on consomme globalement moins d'alcool... avant, c'est clair, l'argent rentrait facilement. Maintenant, nos commerciaux se battent, mais pour nous tout va bien mais il ne faut pas faire n'importe quoi ! ». L'entreprise a deux réseaux de distribution, les grandes et moyennes surfaces et les cafés, hôtels, restaurants.

L'entreprise a toujours progressé et les effectifs ont sensiblement augmenté. La politique de l'entreprise n'est pas de réduire les effectifs, « car nous ne sommes pas en sur-effectif ». Les départs en retraite sont toujours remplacés par des jeunes, ce qui permet de rééquilibrer la pyramide des âges. L'entreprise emploie aujourd'hui 1100 salariés dont 150 opérateurs qui travaillent sur des lignes automatisées « mais la technologie reste très sommaire ». Les lignes de production ne fonctionnent pas

<sup>19</sup> La catégorisation qui suit résulte d'une recherche qualitative. Dans cette approche, l'analyse privilégie le contenu du discours, la cohérence de la pratique et des stratégies mises en œuvre. La répartition quantitative ci-après apparaît secondaire et doit être manipulée avec réserve : Les *traditionnels* : 26, les *résistants* : 12, les *intérim exclusifs* : 12, les *réseaux* : 6, *n'utilise ni le CDD ni l'intérim* : 4.

à plein régime, puisque la production s'arrête le soir à 19 heures et redémarre le matin à 5 heures. Les équipes tournent en deux-huit.

Le reste du personnel se répartit dans plusieurs secteurs : un réseau commercial d'une grande importance puisqu'il regroupe 650 salariés, un réseau marketing, logistique et bureau des méthodes qui emploie 100 personnes, un service informatique qui regroupe 100 personnes et le service ressources humaines regroupant également une centaine de personnes.

L'activité connaît des variations, notamment des surcroîts pour anticiper l'été et les fêtes de fin d'année. Ces pics sont connus et prévisibles d'une année sur l'autre, « ils sont anticipés et relativement bien gérés parce que l'on sait à peu près quand ça va tomber. » Dans le cas des offres promotionnelles, « il faut être réactif, et là, on a besoin de personnels supplémentaires. »

La réduction du temps de travail s'est organisée dans cette entreprise en deux étapes.

En 1997, l'entreprise a signé un accord Robien, avec une réduction du temps de travail de 10% et une embauche de personnel de même hauteur. Cette réduction du temps de travail se base sur des jours de récupération. « C'était un choix stratégique, parce que l'embauche était surtout dirigée vers le commercial... Le personnel de production ne souhaitait pas passer en loi de Robien. On a fait un référendum et ils étaient contre. »

En 1999, a été signé un accord Aubry. Pour le personnel en production la réduction du temps de travail se base sur une modulation du temps de travail qui se fait sur quatre jours (lundi, mardi, mercredi, jeudi) et douze jours de flexibilité à répartir durant l'année. Cela permet de gérer au mieux les surcroîts d'activité d'été et de fin d'année. Pour le personnel administratif, la réduction du temps de travail s'organise autour de jours de récupération.

Pour les variations d'activité qui demandent une grande réactivité, telles que les opérations promotionnelles, l'entreprise fait appel à des intérimaires pour des missions courtes. « L'intérim permet de trouver du monde, le problème c'est que l'on a du mal à trouver des gens de confiance. » Ce sont donc souvent les mêmes intérimaires qui reviennent régulièrement : « l'agence d'intérim connaît notre culture et nous envoie des gens qui ont bien assimilé l'ambiance. » Pour gérer des absences de courtes durées, l'entreprise emploie également des intérimaires (environ 4 à 5 tous les jours) aussi bien pour des postes de production que pour les postes administratifs. L'intérim comme pré-embauche (pour remplacer des départs à la retraite par exemple) est utilisé pour des postes à faible technicité « où on ne demande pas de qualification particulière ». L'entreprise travaille toujours avec la même agence d'intérim.

L'entreprise emploie également des CDD pour des absences longues durées pour les fonctions administratives et productives. « On prend des CDD quand on a des candidatures sous le coude parce que cela coûte moins cher que l'intérim. Mais c'est aussi une question de réaction. Quand c'est pour remplacer une absence maternité, on a le temps de voir venir et donc de mettre en place un CDD. Par contre quand c'est pour une absence courte, on a besoin de quelqu'un du jour au lendemain, on va employer de l'intérim. » Pendant les vacances d'été, l'entreprise emploie également des CDD pour remplacer les salariés partis en vacances. Ce sont des CDD saisonniers signés souvent avec les enfants du personnel pour deux mois.

### *Les résistants à l'intérim : vers les CDD ponctuels exclusifs*

Les établissements « résistants à l'intérim » se ressemblent par la perception globale qu'ils partagent sur l'instrument, son coût et son usage. Ce groupe comprend deux sous-ensembles qui se caractérisent par des positions plus ou moins radicales à l'encontre de son utilisation. Certains responsables d'établissements utilisent l'intérim, mais ils le font par défaut et avec méfiance, pour trouver des effectifs qu'il n'a pas été possible d'obtenir par d'autres moyens. Les propos, sur son usage, demeurent amers : « trop long à former », « pas adapté », « trop coûteux », « pas confiance », « c'est la loterie ».

D'autres ont des positions plus radicales. Ils s'en interdisent l'usage, par choix de direction autonome ou soumis à la consigne générale. Par voie de conséquence et pour combler le manque de flexibilité de court terme, les établissements mobilisent plus avant la flexibilité



interne et s'engagent dans la voie du CDD ponctuel exclusif. Ce dernier ne perd pas sa spécificité. Il reste un instrument de prédilection pour les remplacements prévisibles et de longue durée, pour les contraintes saisonnières, pour les pré-recrutements. Pour le reste, pour produire malgré l'imprévisible, les salariés permanents sont mobilisés pour compenser les besoins imprévus et supportent par leur condition de travail la stratégie de la direction ou du groupe.

#### Les résistants à l'intérim : le cas de *Commerce médicament*

L'établissement composé de 80 CDI approvisionne les pharmaciens 2 fois par jour. Il appartient à un groupe qui a des pratiques de gestion rigoureuse et contraignante. Les ratios de productivité sont comparés entre les établissements et les structures affichant les plus mauvais résultats d'exploitation sont contraintes à réduire leurs effectifs : « Le groupe nous dit que pour une année, on ne doit pas dépasser tant de frais de personnel. Ils sont calculés par agence.(...) Ils (les gestionnaires) calculent en nombre de salariés équivalent temps plein nécessaires par ligne de commande »

Entre 1996 et 1999 l'évolution du chiffre d'affaire de l'établissement a progressé. Parallèlement les effectifs avaient tendance à diminuer.

L'établissement est organisé en deux grands services. Au magasin, dans une organisation taylorienne, et largement féminisée, les ouvrières prennent les produits en rayonnage, les placent dans les chariots et composent la commande. L'encadrement encourage le plus grand nombre de commande à l'heure et l'esprit de compétition. La productivité horaire est affichée chaque demi-journée. Au service de livraison, il s'agit d'organiser les tournées par secteurs. Celles-ci sont précises et rodées ce qui ne permet pas de recourir temporairement à un conducteur venant de l'extérieur. Les conditions de travail sont difficiles. Le taux d'absentéisme est important, les journées de travail s'allongent souvent d'une heure, les congés maladies sont nombreux.

La saisonnalité est très importante. Les commandes dépendent largement des épidémies (de novembre à février) et des périodes de vacances. Les variations hebdomadaires connaissent des pics d'activités nombreux et imprévisibles.

La flexibilité interne est extrêmement développée. La majorité des salariés qui travaillent au magasin sont à temps partiel (32h dans la majorité des cas) et effectuent des demi-vacations (travail du matin ou du soir pour préparer les commandes) qui elle aussi sont variables (entre 1h45 à 6h par vacation). Malgré cette très forte variation des temps de travail, les dépassements d'horaires sont quotidiens en période de fortes activités, ce qui constitue la principale source de mécontentement de la part des salariées. La mise en place de la RTT (Aubry II, offensif) n'a pas entraîné davantage de flexibilité, les demi-vacations apportant toute la souplesse nécessaire à la planification de l'activité. Par contre, elle s'est traduite par des compléments d'horaires et par des embauches à temps partiel.

Depuis 3 ans, la direction de l'établissement n'est plus autorisée à recourir à l'intérim, le coût étant perçu comme trop élevé par le siège. En revanche le recours aux CDD, sous réserve des normes gestionnaires, est libre. Le CDD est utilisé pour des remplacements de personnels absents, pour cause de congés maladie, mais aussi pour palier les surcroûts d'activité. La durée des contrats est de 3 mois en moyenne. Le CDD est aussi une manière de tester les personnes que l'on va embaucher : « le CDD c'est une bonne manière de connaître les gens. »

Les revendications portent sur les conditions de travail. Elle réclame «de ne pas être bousculé, de ralentir la course à la productivité», et «de ne pas quitter en retard» (respect des heures, principalement pour les équipes du soir).

*Vers l'intérim exclusif : de l'influence du capital*

Si pour les deux premiers types d'utilisateurs, il s'avère difficile d'identifier un profil clair, révélateur de caractéristiques objectives, l'exercice est plus aisé ici. Ce sont presque exclusivement des filiales de groupes<sup>20</sup>, qui ont à subir la pression des actionnaires<sup>21</sup>.

La contrainte des actionnaires oriente la conduite de l'entreprise, génère des liens de dépendance plus ou moins forts selon les situations rencontrées qui s'expriment toujours par les outils et les contrôles de gestion. Deux situations apparaissent. Dans un premier cas de figure, les impératifs du groupe sont explicitement formulés : la politique est tendanciellement à la réduction ou au maintien des effectifs et, face aux variations, l'intérim est la réponse qui s'impose. Les CDD ne peuvent être contractés qu'après l'aval du siège, après qu'un contrôleur de gestion a étudié la situation. Les autorisations sont exceptionnelles et les directions d'établissement le savent. Dans un deuxième cas, la contrainte est indirecte et implicite. A l'obligation de moyen se substitue l'obligation de résultat. Le contrôle s'exerce indirectement par les résultats d'exploitation que les opérationnels doivent faire remonter à la fin de chaque mois. L'autonomie en matière de gestion n'est en réalité qu'apparente. Elle est étroitement contrôlée. Les objectifs de rentabilité à court terme imposent aux établissements ou filiales de limiter les risques qu'elles prennent afin de préserver les marges de rentabilité. Et, pour l'établissement, l'intérim présente l'intérêt de pouvoir se dégager rapidement des charges de main d'œuvre en cas de retournement de la conjoncture.

#### Vers l'intérim exclusif : le cas d'*Equipementier automobile*

*Equipementier automobile* est un établissement composé de 134 CDI. Il appartient à un groupe constitué d'une quinzaine de sociétés qui est lui-même filiale d'un autre groupe anglais. En 1995, l'entreprise a connu un plan social « Pourquoi y a-t-il eu un plan social? Et bien, parce que la société a été moins bénéficiaire que prévu par rapport aux filiales à l'étranger ce qui est important et puis deuxièmement, nous avons perdu des marchés»... « Le jour où on ne fera pas de bénéfice et bien là, ils trouveront un acquéreur ou alors ils délocaliseront sans aucun complexe»

Le groupe auquel appartient l'entreprise est en pleine évolution et en train de redéfinir ses objectifs. « Il ne faut pas le cacher, le groupe a besoin d'argent frais pour faire un certain nombre de réorganisations car il y a des sites qui perdent beaucoup d'argent. Notre entreprise fait partie des sociétés du groupe qui sont les plus bénéficiaires en pourcentage du résultat. C'est vrai qu'elle pourrait se vendre très chère par rapport à sa taille et à ses parts de marché! »

L'activité est tournée vers le secteur automobile (60% de la part de marché) et les véhicules industriels (40% de part de marché). Les clients sont les trois plus gros constructeurs automobiles français, et un constructeur allemand. « Il faut bien savoir que par rapport à certains concurrents qui appartiennent à de grandes holding qui sont les leaders mondiaux, quand vous vous faites 107 millions de chiffre d'affaires, eux, ils en font 25 milliards! On n'est pas dans la même lutte! »

L'usine emploie 134 salariés en CDI. « La répartition est rapide, c'est 28 femmes, 106 hommes. Et on a, à ce jour, 69 intérimaires. Sur les 69 intérimaires, on en a 65 pour des effectifs de production. » Il y a 106 ouvriers, 20 ETAM et 8 cadres. Le travail s'organise sur plusieurs temporalités. Très peu d'effectifs travaillent en journée (les 8 cadres). Une vingtaine de personnes tournent en deux huit (les ETAM). Les 71 ouvriers travaillent en trois huit. Certains salariés travaillent en équipe de suppléance, c'est à dire en VSD (vendredi, samedi, dimanche) représentant 35 personnes. 70% des équipements tournent en continu. L'usine s'organise autour d'îlots de production.

L'activité n'est pas réellement saisonnière, mais l'usine est dépendante des variations des commandes de leurs clients. « On fait des plans en fonction des carnets de commandes. On a des carnets de commandes trois mois à l'avance qui sont révisés chaque mois. On sait un mois à l'avance ce que l'on

<sup>20</sup> Le terme filiale renvoie à des réalités différenciées en ce qui concerne la taille des entreprises. Cette catégorie rassemble toutes les tailles, de 10 à 1500 salariés.

<sup>21</sup> Il existe aussi un cas d'établissement qui justifie cette pratique par l'intervention de son cabinet conseil.

a. On sait les quantités que l'on va nous commander dans le mois, mais on ne sait pas la fluctuation. C'est à dire qu'on ne sait pas s'ils vont étaler dans le mois, où s'il va y avoir des périodes de pointe. Pour mettre en place la production de mars, on le saura dans le courant du mois de février. Et par rapport à ça, on va prévoir en fonction des besoins sur tout le mois et des effectifs dont on va avoir besoin. »

La croissance de la société est forte mais, la politique du groupe « c'est qu'ils ne veulent pas d'embauche ou faiblement. L'usine a signé un accord de branche (métallurgie) et un accord d'entreprise depuis janvier 1999 qui a généré 15 embauches en production. Le volume de travailleurs intérimaires est de plus en plus important d'année en année. » L'usine n'utilise aucun CDD. « C'est la politique du groupe. On emploie pas de CDD! Je ne peux pas dire pourquoi! Je suis arrivé il y a deux ans et on m'a dit que c'est la politique de faire de l'intérim. Pourquoi de l'intérim? C'est parce qu'il y a un taux négocié au niveau du groupe. L'usine travaille avec une agence d'intérim à partir d'un contrat national (...) Il m'est interdit d'aller consulter ailleurs. Sauf si dans les 72 heures qui suivent ma demande l'agence n'a pas répondu à ma demande»(...)« Bon, ça représente quand même un volume de 600 à 1000 intérimaires en moyenne sur l'année, donc le prix a été négocié de la même façon avec toutes les agences d'intérim... on rentre dans les considérations financières du groupe. Et les considérations du groupe c'est de prendre de l'intérim. »

L'intérim augmente jusqu'à 50% l'effectif total. Les motifs d'utilisation de l'intérim sont de deux ordres : le remplacement pour l'absence maladie qui représente en volume entre 4 et 5 personnes en moyenne par semaine, le surcroît d'activité qui représente 60 à 70 en fonction du carnet de commande.

Il y a deux syndicats principaux pour le collège ouvrier employé, aucun pour l'encadrement et la maîtrise. « Les rapports sont assez cycliques. C'est fonction des consignes syndicales de la veille... ça ne se passe pas toujours bien (...) C'est un peu fatigant. Mais bon, il faut quand même dire que j'ai des syndicats assez ouverts, même s'il faut pas mal marteler (...) on arrive quand même à avoir points de vue en accord. »

### *Vers la flexibilité en réseau*

Les établissements en réseau ne refusent pas de recourir aux formes traditionnelles de flexibilité. Ils se distinguent néanmoins des autres structures en tirant prioritairement parti de leur appartenance à un groupe. Ce mode de flexibilité interne étendue tente de répondre en premier lieu à la préoccupation d'optimisation des coûts internes et de réduction des coûts externes. Comme nous l'avons vu pour la catégorie des établissements tendanciuellement utilisateurs de l'intérim exclusif cette dépendance vis-à-vis d'un groupe peut se traduire par la nécessité de se plier à des principes qui échappent parfois aux acteurs qui ont à les mettre en œuvre. Mais, ici, la logique est différente. Le groupe cherche à tirer profit de sa structure d'ensemble, à encourager les mises en réseaux productifs et à développer des relations d'échanges et d'entraides productives.

Le réseau peut fonctionner de manière centralisée. La coordination s'opère alors par des planifications organisées généralement au siège social du groupe. Une seconde option est de favoriser la transversalité de l'information entre les établissements du même groupe afin que ceux-ci puissent réaliser dans de bonnes conditions le prêt de leurs salariés. C'est ce que nous avons qualifié de flexibilité salariale interne étendue. Cette mise en réseau que nous avons observée n'est pas un effet de conjoncture. Au contraire, c'est une alternative structurelle aux recours à l'emploi précaire. Elle est stimulée par des exigences et des transformations capitalistiques qui se traduisent dans des modes d'organisations productives spécifiques. De surcroît, elle se combine et prend appui sur la technologie de l'information et de la communication que constitue l'outil intranet. Un instrument qui permet d'organiser et de faciliter transversalement les modalités de prêts.

A la marge de la norme du droit, dans la variance ou dans la déviance, ces établissements ambitionnent de tirer le meilleur parti des potentiels humains propres à leur groupe d'appartenance. Ils illustrent à leur manière une évolution du capitalisme, celle des entreprises qui se développent non par la masse mais en stimulant leurs réseaux<sup>22</sup>. Par cette organisation singulière, ils réduisent significativement leurs usages du CDD et de l'intérim. Pour réussir, ils ont sollicité plus avant la mobilisation, la disponibilité et la mobilité de leurs salariés. Dans cette configuration, ce ne sont plus les organisations qui s'adaptent aux variations de la demande, de la production ou des effectifs mais leurs salariés, mis en réseau à cet effet.

#### Vers la flexibilité en réseau : le cas de *Electrique*

Electrique est une entreprise de 42 salariés spécialisée dans le transport, la distribution et la construction électrique. Suite à une décroissance d'activité, elle a connu deux plans sociaux, l'un en 1993 et l'autre en 1998. Elle appartient à un groupe de 4600 personnes réparties en 135 entreprises. Depuis 1984, ce groupe fait partie du pôle bâtiment d'une holding cotée en bourse. Ce pôle emploie 30 000 personnes sur 700 entreprises en France et en Europe. Le capital est détenu aux ¾ par fonds de pensions le reste est détenu par des banques et certains salariés. »

Les différentes entreprises appartenant au groupe sont de petites structures, car « c'est une volonté du groupe de faire des entreprises à taille humaine, basées sur du management de proximité... Je n'ai aucun compte à rendre si ce n'est au niveau de la rentabilité de la boîte, mais sinon je gère ma boîte comme je l'entends. » Chaque entreprise présente tous les ans son projet de développement devant la direction générale du pôle.

L'organisation du travail se répartit en deux secteurs : un atelier de production et les chantiers. L'activité a un caractère saisonnier. La forte saison commence au mois de mai et se termine au mois de septembre avec des points chauds en juillet et août.

Lors de notre entretien, l'entreprise n'avait pas encore signé d'accord 35 heures, mais un accord de modulation était déjà mis en place sur la base d'une annualisation du temps de travail. « Dans le cadre des 35 heures, mon protocole est prêt, il est parti à la signature avec les partenaires sociaux. On va annualiser et moduler le temps de travail de zéro à 43 heures. »

Pour répondre aux besoins variables de main d'œuvre, l'entreprise utilise en priorité le maillage. « L'entreprise se développe comme elle l'entend en fonction de son marché, de ses compétences, de ses clients... Mais vous ne pouvez pas quand vous êtes 40, vous ouvrir à tous les marchés. Vous avez besoin par moment d'aller chercher du monde pour répondre aux offres et donc travailler en réseau. » (...) « Avec le maillage, on a un potentiel humain et de compétences assez important et avant d'aller chercher des intérimaires ou des CDD, on fait le tour des 7 entreprises du groupe qui travaillent sur la même branche d'activité que nous, avec des règles de déplacement définies une fois pour toute, un taux horaire défini une fois pour toutes. » Cette utilisation se fait sur le tarif horaire du salarié dans son entreprise de base. Le maillage est géré à partir du réseau intranet, à la fois le symbole et l'outil du management en réseau. Les chefs d'établissement disposant de personnels non occupés le signifient sur le réseau informatique. Le prêt peut alors être mis en place si une autre structure exprime le besoin de recourir à ces salariés. Tous les salariés peuvent être amenés à travailler dans une filiale du groupe. En réalité cela touche principalement les ouvriers, qualifiés ou non qualifiés. Cet élément est inscrit dans le contrat de travail. Juridiquement, c'est l'établissement d'accueil qui se substitue à la structure qui emploie pendant la durée des missions. Au prorata de la durée des missions correspondant à la durée des chantiers, l'établissement d'accueil prend en charge le salaire des personnels utilisés. Au niveau du groupe, un service s'occupe de comptabiliser les mouvements de ces salariés nomades.

Si l'utilisation du maillage ne suffit pas à couvrir les besoins, « on peut aller chercher des intérimaires ou du CDD. Mais, c'est vraiment atypique. » Depuis le plan social de 1998, plus aucun CDD n'a été employé. L'intérim peut-être utilisé pour des besoins ponctuels (4 à 5 jours) lorsque l'accroissement

<sup>22</sup> Boltanski Luc, Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Editions Gallimard, 1999.

d'activité ou certaines absences n'ont pas pu être compensés par le maillage. Les intérimaires sont le plus souvent employés pour tenir les postes les moins qualifiés « Aujourd'hui dans la profession, 80% des accidents c'est des intérimaires! En plus, moi sur mon marché, j'ai un indice qualité à tenir et la sécurité est éliminatoire. »

Sur la région industrielle regroupant les entreprises appartenant au groupe tous les syndicats sont représentés. Ils ne sont pas très revendicatifs.

## **Conclusion : Le noyau dur se flexibilise, la périphérie cristallise la précarité**

Les organisations, soumises simultanément aux contraintes de coûts, de postes, de produits, aux incertitudes relatives à la main d'œuvre et à la demande, élaborent des stratégies qui visent à constituer en premier lieu une ligne de défenses et d'offensives qui s'organisent autour d'un noyau dur de salariés. Cette évolution interne se prolonge par une segmentation du marché du travail initialisée par les organisations productives dès le début des années 80<sup>23</sup> et qui s'est cristallisée depuis<sup>24</sup>.

Le noyau dur qui rassemble les salariés stables et à temps plein, est sollicité pour amortir au mieux les variations issues des contraintes et des incertitudes rencontrées. Il en résulte pour les salariés en question un état quasi permanent que l'on peut qualifier de « stabilité flexible ». Cela est vrai quels que soient les types d'utilisateurs que nous avons mis en évidence, la flexibilité étant plus ou moins intense selon les entreprises et leur stratégie dominante. Cet aspect est certainement un des enseignements clé de cette recherche. Partant des motifs et des conditions d'utilisation des emplois précaires, nos interlocuteurs nous ont toujours signalé les importantes transformations consécutives à la mise en place des trente cinq heures. Si la loi a bien permis l'intégration de salariés précaires dans l'effectif des salariés stables, les établissements ont aussi tous, sans exception, mobilisé plus avant les possibilités de flexibilité interne et trouver là des moyens de réduire significativement les recours aux emplois précaires.

Au-delà de l'optimisation des salariés stables, les établissements ont organisé des processus qui ouvrent à des perspectives différenciées pour les salariés appelés en renfort. Une première spirale vise à partir des CDD d'essai, des intérim d'essai et du marché de la formation à recruter des salariés stables. Cette intégration à l'établissement bascule ces salariés précaires dans l'espace des *stables flexibles*. Plus loin, une spirale de cristallisation de la précarité rassemble les renforts issus de l'intérim et des CDD motivés par des besoins structurels. Ce groupe de salariés précaires constitue ce que l'on pourrait qualifier les permanents de l'intérim et/ou les intermittents du chômage. Enfin, aux limites visibles de l'organisation du travail, avant l'espace des sous-traitants et des travailleurs indépendants, une spirale d'exclusion perdure, structurée par des besoins conjoncturels d'intérim et de CDD où s'accumulent les intermittents de l'intérim et/ou les permanents du chômage.

---

<sup>23</sup> Atkinson.J, « The changing corporation » in Clutterbuck.D (ed), *New patterns of work*, Gower, 1985, pp 13-34.

<sup>24</sup> Maruani.M et Reynaud E, *Sociologie de l'emploi*, La Découverte, 1993.

## Bibliographie

Atkinson J., « The changing corporation » in Clutterbuck D. (ed), *New patterns of work*, Gower, 1985.

Appay B., Thébaud-Mony A. (coord), *Précarisation sociale, travail et santé*, I.R.E.S.C.O, 1997.

Beaujolin R., *Les vertiges de l'emploi*, Grasset/ Le Monde, 1999.

Bloch-London C., Coutrot T., Dirdy C., Michon F., "Découvrir la réduction et l'aménagement du temps de travail, la mise en œuvre des accords Robien dans 12 PME", *Travail et Emploi*, n°79, 1999.

Bollier G., Durand C. (coord), *La nouvelle division du travail*, Les éditions de l'atelier, Paris, 1999.

Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

Boyer R., Durand J.-P., *L'après-fordisme*, La Découverte, 1993 et 1997.

Cette G., Couprie H., "La modulation des horaires de travail dans les accords 35h: quelques caractéristiques", *Travail et Emploi*, n° 83, 2000.

Durand Claude, Pichon Alain, *Temps de travail et temps libre* (coord), De Boeck université, 2000.

Durand J-P. Stewart P, et Castillo J-J, *L'avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, 1998.

Durand J-P. « Fluidité de la force de travail et régime différencié de mobilisation des salariés », VIII<sup>è</sup> journées de Sociologie du travail, Aix en Provence, Juin 2001.

Cette G., Couprie H, « L'impact des 35h sur l'emploi » *Travail et Emploi*, n°83, juillet 2000.

Coutrot T., « Les facteurs de recours aux contrats temporaires », *Premières Synthèses*, 2000.06-25.3

Germe J.-F., Michon F., *Stratégie des entreprises et formes particulières d'emploi*, séminaire d'économie du travail, Université Paris I, 1980.

Gubian A. « L'impact des 35h sur l'emploi » *Travail et Emploi*, n°83.

Jourdain C., « Le travail temporaire au premier semestre 2000 : nouvelle accélération », *Premières Synthèses*, février 2001, n°08.1

Maruani M., Reynaud E., *Sociologie de l'emploi*, Editions La découverte, Paris, 1993.

Masson A., Pepin M., « Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels », *Travail et Emploi*, n° 83, 2000.

Michon F., Ramaux C., « CDD et intérim : bilan d'une décennie », *Travail et Emploi*, n° 52, 1992.

Pichon A., « La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs, de l'homogénéisation à la différenciation sociale », *Travail et emploi*, n°80, Septembre 1999.

Ramaux C., « Comment s'organise le recours aux emplois temporaires ? Du repérage des évolutions récentes à quelques interrogations sur la transformation des normes d'emploi », *rapport pour MES-DARES*, 1993.

Sauret A., *Les contrats de travail à durée déterminée ou temporaire*, Montchrestien, 1990.

Ramaux C., « Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim? », *Travail et Emploi*, n°58, 1/94.

Ruffier J., *L'enrichissement des tâches, une réponse à la pression ouvrière*, Editions Gallilée, 1978

Vergeau E., Chabanas N., "Le nombre de groupes d'entreprises a explosé en 15 ans", *I.N.S.E.E. Première*, n°533.